

Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
Odsjek za psihologiju

**PROVJERA MODERACIJSKOG UČINKA EKSPPLICITNE I IMPLICITNE  
AGRESIVNOSTI NA ODNOS NARCIZMA I NEPOŽELJNOG ORGANIZACIJSKOG  
PONAŠANJA**

Diplomski rad

Nika Regina

Mentor: izv. prof. dr. sc. Zvonimir Galić

Zagreb, 2017.

## **SADRŽAJ**

<b>Uvod</b> .....	1
Nepoželjno organizacijsko ponašanje .....	1
Eksplicitna agresivnost.....	4
Implicitna agresivnost i njeno mjerenje u okviru pristupa uvjetovanog rezoniranja .....	5
Pristup uvjetovanog rezoniranja za mjerenje agresivnosti .....	6
Narcizam .....	7
Naše istraživanje .....	8
<b>Cilj, problemi i hipoteze</b> .....	9
<b>Metodologija</b> .....	10
Sudionici.....	10
Instrumenti .....	10
Postupak .....	12
<b>Rezultati</b> .....	12
Moderacijski utjecaj eksplicitne agresivnosti na povezanost narcizma i NOP .....	14
Moderacijski utjecaj implicitne agresivnosti na povezanost narcizma i NOP .....	15
Moderacijski utjecaj eksplicitne i implicitne agresivnosti na povezanost narcizma i NOP.....	16
<b>Rasprava</b> .....	17
<b>Zaključak</b> .....	23
<b>Literatura</b> .....	24
<b>Prilozi</b> .....	28

## **Provjera moderacijskog učinka eksplicitne i implicitne agresivnosti na odnos narcizma i nepoželjnog organizacijskog ponašanja**

### **Examination of moderating effect of explicit and implicit aggression on the relationship of narcissism and counterproductive work behavior**

Nika Regina

*Sažetak:* Dosadašnja istraživanja su pokazala moderacijski utjecaj eksplicitne agresivnosti na povezanost narcizma i nepoželjnog organizacijskog ponašanja (NOP) (Michel i Bowling, 2012). Cilj ovog istraživanja bio je ispitati moderacijski utjecaj eksplicitne i implicitne agresivnosti na odnos narcizma i nepoželjnog organizacijskog ponašanja usmjerenog na suradnike (NOP-P) i organizaciju (NOP-O). U istraživanju su sudjelovale 202 zaposlene osobe s najmanje godinu radnog staža koji rade najmanje na pola radnog vremena s barem dvoje suradnika. Podaci su prikupljeni sljedećim mjerama: *Subskala narcizma kratke ljestvice mračne trijade (SD3)*, *Kratki upitnik agresivnosti (BAQ)*, *Test uvjetovanog rezoniranja za mjerenje agresivnosti (TUR-A)*, *Upitnik nepoželjnog organizacijskog ponašanja*. Rezultati su pokazali da se narcistične osobe koje su implicitno agresivne češće uključuju u NOP-O od narcističnih osoba koje nisu implicitno agresivne, dok se eksplicitna agresivnost nije pokazala kao značajan moderator. Združeno djelovanje narcizma, eksplicitne i implicitne agresivnosti nije dalo dodatan doprinos objašnjenju NOP-O. U predviđanju NOP-P nije potvrđena niti jedna hipoteza.

**Ključne riječi:** narcizam, eksplicitna agresivnost, implicitna agresivnost, nepoželjno organizacijsko ponašanje

*Abstract:* Current research has shown moderating effect of explicit aggression on the relationship of narcissism and counterproductive work behaviors. The purpose of this study was to examine the moderating effects of explicit and implicit aggression on the relationship of narcissism and counterproductive work behaviors targeted towards individuals and organization. A total of 202 employees with a minimum tenure at current employer of 1 year, working at least half time and having two or more co-workers participated in the study. Data were collected using the following measures: *Narcissism Subscale of Short Dark Triad Scale (SD3)*, *Brief Aggression Questionnaire (BAQ)*, *Conditional Reasoning Test for Aggression (TUR-A)*, *Counterproductive Work Behavior Checklist (CWB-C)*. According to our findings narcissistic and implicitly aggressive individuals have engaged in CWB-O more frequently than narcissistic individuals who are not implicitly aggressive, while there were no moderating effects of explicit aggression. Joint effects of narcissism, explicit and implicit aggression did not contribute to the explanation of CWB-O. None of the hypotheses in prediction of CWB-I have been confirmed.

**Key words:** narcissism, explicit aggression, implicit aggression, counterproductive work behavior

## **Uvod**

Radno ponašanje i stavovi su većinom istraživani pod pretpostavkom da su u dovoljnoj mjeri pod svjesnom kontrolom da bi osoba mogla do njih doći samoopažanjem i o njima izvijestiti. U skladu s tim uglavnom su istraživani eksplicitni aspekti ličnosti mjerama samoprocjene. Na taj način se zahvaćaju svjesni i eksplicitni motivi i misli koji predviđaju ponašanja koja su svjesno izabrana. Međutim, dio ponašanja se bazira na automatskim procesima. Na radnom mjestu je to slučaj posebice kada su zaposlenici pod stresom, kada obavljaju visoko-rutinizirane zadatke ili više zadataka paralelno. U takvim situacijama ponašanje je u manjoj mjeri svjesno motivirano, a više proizlazi iz nesvjesnih odnosno implicitnih motiva. Kao prediktori nepoželjnog organizacijskog ponašanja u dosadašnjim istraživanjima su potvrđeni narcizam, eksplicitna i implicitna agresivnost. Svrha istraživanja opisanog u ovom radu je otkriti kakvu ulogu imaju eksplicitna i implicitna agresivnost u povezanosti između narcizma i nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

### **Nepoželjno organizacijsko ponašanje**

Prva istraživanja radne uspješnosti usredotočila su se na učinak u osnovnim radnim zadacima tj. obavljanje dodijeljenih ili propisanih radnih zadataka većinom sadržanih u opisu posla uz razumnu upotrebu raspoloživih resursa (Jamal, 2007). Kasnije, krajem 1970ih i početkom 1980ih znanstvenici i praktičari su uvidjeli da znatan utjecaj na funkcioniranje i produktivnost organizacije imaju i odgovorna organizacijska ponašanja tj. dobrovoljne i spontane aktivnosti koje nisu obuhvaćene osnovnim radnim zadacima, a podržavaju povoljno organizacijsko, socijalno i psihološko okruženje (Organ, 1997). 1990ih je prepoznato da ukupnoj radnoj uspješnosti doprinose ili bolje rečeno štete kontraproduktivna, ometajuća, antisocijalna i devijantna ponašanja u koja se zaposlenici mogu upustiti. Objedinjuje ih naziv nepoželjno organizacijsko ponašanje (NOP), a zajedničko im je da su to namjerna i slobodno odabrana ponašanja koja značajnim narušavanjem organizacijskih normi štete ili imaju za cilj naštetiti dobrobiti organizacije i/ili njenih članova (Robinson i Bennett, 1995).

NOP je proučavano iz različitih teorijskih perspektiva pod različitim nazivima kao što su agresija (Douglas i Martinko, 2001, Fox i Spector, 1999, Neuman i Baron, 1997, O'Leary-Kelly, Griffin i Glew, 1996), devijantnost (Robinson i Bennet, 1995), osveta (Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh i Kessler, 2006). Pregledom skala različitih autora može se uvidjeti da sadrže

preklapajuće skupine ponašanja koje u većini slučajeva kombiniraju ukupan rezultat na jednoj ili dvije skale s obzirom na cilj devijantnog ponašanja (Spector i sur., 2006). Najčešća podjela NOP je ona Bennet i Robinson (1995) na NOP usmjereno na pojedince (NOP-P) i NOP usmjereno na organizaciju (NOP-O). NOP-P se odnosi na interpersonalno devijantna ponašanja i najčešće uključuje zlostavljanje, širenje tračeva, vrijeđanje i fizičko nasilje, a NOP-O na organizacijsku devijantnost u vidu oštećenja imovine nemarom i krađom ili u vidu smanjenja produktivnosti izostajanjem s posla, kašnjenjem, dugim pauzama i zlouporabom psihokativnih tvari (Sackett i De Vore, 2001).

Osim što šteti profitu organizacija, NOP ugrožava psihološku dobrobit i umanjuje produktivnost. Nažalost, takva ponašanja su vrlo često i skupa po organizacije. Naime, 75% zaposlenika je barem jednom ukralo od poslodavca, a gubici američkih poduzeća uslijed takve krađe procjenjuju se na 200 milijardi dolara godišnje (Penney i Spector, 2002). Ona NOP čije su posljedice lako uočljive i lako se mogu povezati s akterom, poput otvorenog fizičkog nasilja i verbalne agresije, nadređeni lakše i brže prepoznaju i sankcioniraju. Druga NOP poput krađe i lažnih bolovanja, često dugo ostaju neotkrivena te ih poslodavci rijetko mogu sankcionirati. Kako bi se smanjio trošak takvih ponašanja za poslodavce te danak koji uzimaju po zdravlje i dobrobit drugih, valja ih prevenirati.

Raspon ponašanja zaposlenika na radnom mjestu je širok i ona ovise o situaciji tj. događajima ili uvjetima radne okoline koji su izvan osobe, o karakteristikama pojedinaca koje oni unose u situacije te o njihovom međusobnom utjecaju (O'Brien i Allen, 2008). Konkretno u slučaju NOP kao relevantne situacijske odrednice pokazali su se stres na radnom mjestu (Spector i Fox, 2005), organizacijska nepravедnost (Skarlicki i Folger, 1997) te konflikt sa suradnicima i nadređenima (Bruk-Lee i Spector, 2006). U nastojanju da identificiraju s NOP povezane crte ličnosti, istraživači su krenuli od petofaktorskog modela. Kao relevantni prediktori NOP izdvojeni su ugodnost, savjesnost i emocionalna stabilnost (Berry, Ones i Sackett, 2007). S obzirom na cilj agresije ugodnost je bila negativno povezanija s NOP-P, a savjesnost s NOP-O. Ta razlika između NOP-P i NOP-O u jačini povezanosti s drugim varijablama potvrđuje potrebu za gore spomenutim razdvajanjem konstrukta. Neki autori smatraju da je za potpunije razumijevanje povezanosti NOP i ličnosti potrebno razmotriti i povezanosti na užim dimenzijama ličnosti (prema Spector, 2011). Tako su na primjer značajne niske do umjerene

korelacije s ljutnjom, komponentom emocionalne stabilnosti/neuroticizma (Hershcovis i sur., 2007) te umjerene do visoke negativne povezanosti sa samokontrolom, komponentom savjesnosti (Douglas i Martinko, 2001).

Međutim, petofaktorski model nije bio prediktivan za NOP u onoj mjeri u kojoj je bio za učinak u osnovnim radnim zadacima i odgovorno organizacijsko ponašanje. Mogući razlog za to je što leksički pristup iz kojeg proizlazi petofaktorski model nije uzimao u obzir rjeđe korištene pridjeve koji se smatraju nepristojnima, bezobraznima ili zlonamjernim, a povezuju se sa socijalno nepoželjnim osobinama. Stoga su se s ciljem boljeg predviđanja NOP, istraživanja okrenula ispitivanju inkrementalne valjanosti mjera koje se tiču antisocijalnih osobina ličnosti te su kao prediktori NOP identificirani agresivnost (Bing i sur. 2007) te osobine „mračne trijade“ makijavelizam, psihopatija i narcizam (O'Boyle, Forsyth, Banks i McDaniel, 2012). Istraživanja pokazuju da su osobe koje imaju izražene takve osobine sklone agresivnom i devijantnom ponašanju. Također nepoželjna organizacijska ponašanja vide kao način da budu socijalno dominantni i dođu do resursa (Palmer, Komarraju, Carter i Karau, 2017).

Od istraživanja agresivnosti kao prediktora NOP, valja izdvojiti ono Binga i suradnika (2007) koji su pokazali interakciju eksplicitne i implicitne komponente agresivnosti u predviđanju NOP pri čemu su se eksplicitno i implicitno agresivni sudionici najčešće uključivali u NOP. Što se tiče mračne trijade, O'Boyle i sur. (2012) su meta-analizom došli do zaključaka da su sve 3 „mračne crte“ pozitivno povezane s NOP, a Palmer i suradnici (2017) su pronašli značajne povezanosti između „mračne trijade“ i različitih oblika NOP pri čemu narcizam u manjoj mjeri nego ostale „mračne crte“ predviđa NOP. Narcizam korelira sa sljedeća tri od pet oblika NOP: sabotazom ( $r = 0.14$ ), namjernim neizvršavanjem ili sporim izvršavanjem osnovnih radnih zadataka ( $r = 0.17$ ) i krađom ( $r = 0.14$ ), a ne korelira s povlačenjem i napadom. Druge dvije „mračne crte“ koreliraju sa svih pet oblika NOP i te korelacije su veće. Makijavelizam korelira s 5 oblika NOP u rasponu od 0.17 do 0.27, a psihopatija u rasponu od 0.34 do 0.46. Iako se sve tri „mračne crte“ povezuju s ponašanjima štetnim po organizaciju i druge, postoje naznake da bi narcizam mogao biti nešto „svjetliji“ od ostalih. Narcizam u manjoj mjeri „koči“ organizacijski uspjeh, a može ga čak i potaknuti u slučaju visoko inteligentnih narcisitčnih osoba koje uspješno kontroliraju impulse i socijalno funkcioniraju te imaju kapaciteta za aktivan i

konzistentan rad (Kernberg, 1975 prema Fox i Freeman, 2011). U fokusu ovog rada je uloga koju na povezanost narcizma i NOP imaju eksplicitna i implicitna agresivnost te njihova interakcija.

### **Eksplicitna agresivnost**

Agresivnost kao osobina ličnosti opisuje individualne razlike u mislima (npr. hostilnost), emocijama (npr. ljutnja) i sklonosti ponašanjima (verbalna i fizička agresija) kojima je cilj naštetiti drugim ljudima. Možemo reći da je agresivnost stupanj sklonosti hostilnim kognicijama i ljutim emocijama, a agresivnije osobe su spremnije uključiti se u fizičku i verbalnu agresiju (Buss i Perry, 1992). Agresiju čini širi spektar ponašanja kojima je namjera nanijeti štetu drugima koji žele izbjeći nanošenje te štete (Bettencourt, Talley, Benjamin, Valentine, 2006). Kao na specifičan oblik agresivnog ponašanja u poslovnom kontekstu može se gledati na NOP gdje su žrtve zaposlenici i/ili organizacija.

Eksplicitna agresivnost mjeri se samoprocjenama, najčešće Upitnikom agresivnosti Bussa i Perrya (1992). Kognitivnu komponentu čini faktor hostilnosti koji uključuje osjećaje nepravde i suprostavljenosti drugima, a bihevioralna komponenta je zahvaćena faktorima fizičke i verbalne agresije. Ljutnja čini emocionalnu komponentu koja uključuje fiziološku aktivaciju i djeluje kao fiziološki „most“ između bihevioralne i kognitivne komponente (Reyna, Lello, Sanchez, Brussino, 2011). Zbog očite socijalne nepoželjnosti, vjerodostojnost agresivnosti mjerene metodom samoprocjene i njene prediktivnosti za devijantna ponašanja ovisi o spremnosti osobe da prepozna i prizna sklonost agresivnim mislima, osjećajima i ponašanjima. U organizacijskom kontekstu odnosno u selekcijskoj situaciji gdje su kandidati motivirani prikazati se u pozitivnom svijetlu, većinom će umanjivati samoprocjenjene razine agresivnosti te tako narušiti konstruktivnu i kriterijsku valjanost. U istraživačkom kontekstu, ukoliko je zagarantirana anonimnost i nema posljedica po priznavanje agresivnosti, sudionici će ju biti spremni priznati u onoj mjeri u kojoj su je svjesni. Međutim, ljudi nisu uvijek svjesni svih aspekata svoje ličnosti pa tako ni svoje sklonosti agresivnom ponašanju jer osim eksplicitne (svjesne) komponente, motivi imaju i implicitnu (nesvjesnu) komponentu. U skladu s tim, s ciljem boljeg razumijevanja agresivnosti i s njom povezanih kriterija poput NOP, potrebno je uz eksplicitne uključiti i implicitne mjere (Uhlmann i sur., 2012).

### **Implicitna agresivnost i njeno mjerenje u okviru pristupa uvjetovanog rezoniranja**

Glavni izazov u nastojanju da se izmjeri implicitni aspekt ličnosti je kako doći do implicitnih motiva u podlozi. U slučaju agresivnih motiva, njihovu dostupnost svijesti sprečavaju obrambeni mehanizmi (James i sur., 2005) koji štite osobu od neugodne spoznaje o vlastitoj agresivnosti. Ta spoznaja bi bila neugodna zbog univerzalne potrebe za pozitivnom slikom o sebi koju bi bilo teško održati uz istovremeno viđenje sebe kao agresivne osobe (James, 1998). Jedan način na koji možemo doći do implicitne komponente agresivnosti je proučavanjem utjecaja koji obrambeni mehanizmi racionalizacije imaju na rezoniranje. Samozaštitne pristranosti koje implicitno oblikuju rezoniranje kako bi smanjile neprivlačnost agresivnog ponašanja zovemo mehanizmima opravdanja. Ti kognitivni alati djeluju ispod razine svjesnosti i „proizvode“ racionalizacije (James, 1998). Pod racionalizacijama smatramo navođenje naizgled razumnih i logičnih razloga za opravdanje ponašanja koja proizlaze iz neprihvatljivih ili neželjenih motiva kojih osoba nije svjesna (James i sur., 2005). Kada tog nesvjesnog „korektivnog“ mehanizma ne bi bilo, agresivne osobe bi mogle spoznati prave, nepoželjne i neopravdane razloge svog agresivnog ponašanja. To bi dovelo do osjećaja krivnje i osvještavanja zlonamjernosti te se više ne bi mogli istovremeno smatrati moralnima i misliti dobro o sebi, a ponašati se štetno po druge.

James i suradnici (2005) navode sljedećih 6 mehanizama opravdanja koji oblikuju rezoniranje implicitno agresivnih osoba. *Pripisivanje neprijateljstva* je implicitna pretpostavka da (poput same agresivne osobe) i druge ljude motivira želja za nanošenjem štete drugima. To agresivnim osobama omogućava da svoje agresivno ponašanje tumače kao obrambeno odnosno kao prevenciju napada. *Usmjerenost na moć* karakterizira sklonost agresivnih osoba da se na interakcije s drugima gleda kao na natjecanje koje rezultira ili pobjedom tj. dominacijom ili porazom i submisivnošću. Upotrebu agresije za nadmoć nad drugima agresivne osobe smatraju hrabrim ponašanjem koje je vrijedno poštovanja, a pokazivanje slabosti vide gubitnički poziv nadmoćnijima na iskorištavanje. Implicitno agresivna osoba je sklona *usmjerenosti na osvetu* (umjesto na pomirenje ili oprost) jer ju vidi kao racionalniju opciju kojom će, kada nije ispoštovana ili percipira ugrozu samopoštovanja, povratiti poštovanje i ispraviti nanесenu nepravdu. Sklonost *doživljavanju sebe kao žrtve* agresivnim osobama omogućava da agresivnost vide kao legitimnu obranu od ugnjetavanja, iskorištavanja i nejednakosti nametnutih od moćnijih autoriteta (npr. roditelji, učitelji, nadređeni, institucije). *Ponižavanje cilja agresije* je nesvjesna sklonost agresivnih osoba da se one koji jesu ili će biti žrtve agresije percipira kao zle i



nemoralne jer kao takvi zaslužuju agresivno postupanje. *Neprihvatanje društvenih normi* jer ograničavaju slobodnu volju i prilike za zadovoljavanje potreba opravdava agresivna ponašanja koja krše te norme jer ih se percipira kao izražavanje slobode, oslobađanje od okova društvenih običaja i zagušujućih odnosa.

### **Pristup uvjetovanog rezoniranja za mjerenje agresivnosti**

Kako bi se izmjerila implicitna agresivnost, James (1998) je predložio Test uvjetovanog rezoniranja za agresivnost (TUR-A) kao sustav posrednih mjera koje dolaze do implicitnih motiva preko utjecaja mehanizama opravdanja na rezoniranje. Test se sastoji od 22 problemna zadatka poput primjera u *Tablici 1*. Konstruirani su slično kao zadaci induktivnog rezoniranja u kojima treba izabrati 1 od 4 zaključka koji logički slijede iz skupine premisa. Iako se čini kao da se radi o klasičnom zadatku induktivnog rezoniranja, zapravo osoba ocjenjuje je li odgovor koji proizlazi iz mehanizama opravdanja agresivnosti logičniji od onog koji se bazira na prosocijalnom rezoniranju.

*Tablica 1*

Primjer zadatka u testu uvjetovanog rezoniranja za agresivnost

Ivan obično dolazi na vrijeme na posao te na sastanke sa svojim šefom i klijentima. Točan je i kad ima dogovoreno kod liječnika, zubara ili svećenika. No, kad se nalazi s Borisom, Ivan uvijek zakasni barem pet minuta.

Koje je najlogičnije objašnjenje Ivanovog kašnjenja na sastanke s Borisom?

- a. Boris ustaje kasnije od Ivana.
- b. Ivan je obično točan kad se nalazi s ljudima koje poštuje, što znači da ne poštuje Borisa.
- c. Ivan i Boris su privatni poduzetnici.
- d. Ivan i Boris su prijatelji pa ne brinu oko kašnjenja kad se nalaze jedan s drugim.

Od ponuđena 4 zaključka, 2 su potpuno nelogična (odgovori a i c iz primjera u *Tablici 1*), a druga 2 su oba potencijalno logična. Osobama koje su sklonije prosocijalnom rezoniranju, odnosno većini populacije koja pretpostavlja veću mogućnost prijateljskog rješavanja sukoba i da ljudi mogu funkcionirati bez da netko nekoga iskorištava ili ponižava, logičniji će se činiti odgovor d iz primjera. S druge strane agresivnim osobama koji koriste gore opisani mehanizam pripisivanja neprijateljstva, logičniji će biti odgovor b. Što više takvih „agresivnih“ odgovora

osoba označi kao logične, to je njeno rezoniranje pod većim utjecajem mehanizama opravdanja odnosno implicitna agresivnost je veća.

U organizacijskom kontekstu TUR-A dobro predviđa NOP ( $r = 0.30$  do  $0.44$ , James i LeBreton, 2012, James i sur. 2005), osim u slučaju kada osoba zna da se testom ispituje agresivnost. Tada se test više ne može smatrati implicitnom tehnikom, osoba će mu pristupiti kao eksplicitnom upitniku ličnosti i uspješno prepoznati socijalno poželjne odgovore (LeBreton, Barksdale, Robin i James 2007). Održavanju pojave valjanosti testa pridonose tri dodatna regularna zadatka induktivnog rezoniranja u kojima postoji jedan logičan i tri nelogična odgovora pa osobu usmjeravaju na traženje točnih rješenja. Istraživanja pokazuju da, iako je intelektualna zahtjevnost testa mala, osobe općenito vjeruju da logične odgovore identificiraju služeći se intelektualnim sposobnostima (James i sur. 2005) te da je test otporan na namjerno iskrivljavanje odgovora (LeBreton i sur., 2007).

### **Narcizam**

U organizacijskom kontekstu se na narcizam gleda kao na crtu ličnosti (Campbell, Hoffman, Campbell i Marschisio, 2011), a ne kao na istoimeni poremećaj ličnosti s kojim dijeli mnoge karakteristike. Prema ovakvoj konceptualizaciji, narcizam je u nekom stupnju prisutan kod većine ljudi. Možemo ga opisati kao sklonost osjećaju posebnosti i privilegiranosti, iskorištavanju drugih, potrebi za divljenjem drugih, usredotočenosti na sebe, aroganciji i održavanju percepcije vlastite superiornosti. Konstrukt subkliničkog/normalnog/nepatološkog narcizma je nastao pokušajem Raskina i Hallsa (1979, prema Paulhus i Williams, 2002) da opišu subkliničku verziju narcističnog poremećaja ličnosti iz DSM-a. Zadržavanjem kliničkih faceta grandioznosti, privilegiranosti, dominantnosti i superiornosti stvorili su Upitnik narcistične ličnosti (Narcissistic Personality Inventory – NPI).

Istraživanja povezuju narcizam s pozitivnim organizacijskim ishodima vezanim uz vodstvo, strategiju i organizacijski učinak (Judge, Piccolo i Kosalka, 2009) te pozitivnim učincima na zadovoljstvo poslom (Zuckerman i O'Loughun, 2009). Narcizam se redovito susreće na višim upravljačkim pozicijama i s njima povezuje. To je očekivano s obzirom da osobe visoko na narcizmu motivira moć, prestiž i superiornost, a (pre)samopozudanost, interpesonalne vještine i šarm im olakšavaju dolaženje do takvih pozicija. Međutim, iako se s jedne strane povezuje s karizmom, vizijom i inovativnošću uspješnih CEO-a, političara i

rukovoditelja općenito, s druge strane ga se dovodi u vezu sa štetnim ponašanjima (Campbell i sur., 2011).

U skladu s vjerovanjem narcističnih osoba u vlastitu iznimnost je i vjerovanje da pravila koja vrijede za druge ne vrijede za njih (Raskin i Terry, 1988). Kršenje pravila im predstavlja sredstvo socijalne dominantnosti i pribavljanja resursa za koje smatraju da im pripadaju (Palmer, Komarraju, Carter i Karau, 2017). U skladu s tim su i nalazi koji potvrđuju povezanost narcizma i NOP povrhu drugih već utvrđenih varijabli (Judge, LePine i Rich, 2006). Potencijal štetnosti takvih ponašanja je posebno velik kada je riječ o višim pozicijama kojima su sklone osobe s narcističnim osobinama. Stoga vrijedi istražiti koliko je narcizam (ne)poželjna osobina, odnosno u kojim uvjetima dolazi do kojih s narcizmom povezanih negativnih ishoda.

### **Naše istraživanje**

Općenito govoreći narcizam se povezuje kako s pozitivnim organizacijskim ishodima tako i s onim negativnima. Kako bi postigle što žele, narcistične osobe su sklone manipulaciji u interpersonalnim odnosima tako da su strateški ljubazne i šarmantne ili kršenjem pravila na štetu drugih tj. agresijom. Stoga vrijedi istražiti u kojim uvjetima će se služiti kojom strategijom.

Do sada je poznato da agresivne osobe snažnije reagiraju na negativne socijalne znakove (Buss i Perry, 1992) te da narcistične osobe snažnije reagiraju na prijetnju egu (Barry, Chaplin i Grafeman, 2006). U okviru organizacijske psihologije znamo da, osim što su narcizam i agresivnost međusobno povezane osobine, oboje su antecedenti NOP. Dosadašnja istraživanja su utvrdila interakciju eksplicitne i implicitne agresivnosti u predviđanju NOP, medijacijsku ulogu ljutnje u povezanosti narcizma i NOP (Penney i Spector, 2002) te moderacijski utjecaj eksplicitne agresivnosti na povezanost narcizma i NOP (Michel i Bowling, 2012).

Kako bismo dalje ispitali uvjete u kojima se osobe s izraženijim narcizmom uključuju u NOP, u ovom istraživanju provjerili smo nalaze Michela i Bowlinga (2012) o moderacijskoj ulozi eksplicitne agresivnosti posebno za NOP-P i NOP-O, istražili moderacijsku ulogu implicitne agresivnosti te trostruku interakciju narcizma, eksplicitne i implicitne agresivnosti u predviđanju NOP-P i NOP-O.

## Cilj, problemi i hipoteze

Cilj istraživanja je ispitati moderacijski utjecaj eksplicitne i implicitne agresivnosti na odnos narcizma i nepoželjnog organizacijskog ponašanja usmjerenog na suradnike i nepoželjnog organizacijskog ponašanja usmjerenog na organizaciju. Iz cilja proizlaze sljedeći problemi i hipoteze:

### 1. Problem

Ispitati ovisi li povezanost između narcizma i NOP o razini eksplicitne agresivnosti.

#### Hipoteza

Očekujemo da će eksplicitna agresivnost moderirati povezanost narcizma i NOP. Što je razina eksplicitne agresivnosti viša, povezanost narcizma i NOP (na dvije subskale) će biti veća. Visoko narcistični i eksplicitno agresivni sudionici češće će se uključivati u NOP-P i NOP-O od visoko narcisitičnih, a eksplicitno nisko agresivnih sudionika.

### 2. Problem

Ispitati ovisi li povezanost između narcizma i NOP o razini implicitne agresivnosti.

#### Hipoteza

Očekujemo da će implicitna agresivnost moderirati povezanost narcizma i NOP. Što je razina implicitne agresivnosti viša, povezanost narcizma i NOP (na dvije subskale) će biti veća. Visoko narcistični i implicitno agresivni sudionici češće će se uključivati u NOP-P i NOP-O od visoko narcisitičnih, a implicitno nisko agresivnih sudionika.

### 3. Problem

Ispitati ovisi li povezanost između narcizma i NOP o razini eksplicitne i implicitne agresivnosti.

#### Hipoteza

Očekujemo da će trostruka interakcija narcizma, eksplicitne i implicitne agresivnosti objasniti dodatnu varijancu NOP povrh dvostrukih interakcija narcizma i eksplicitne, narcizma i implicitne agresivnosti te eksplicitne i implicitne agresivnosti. Visoko narcistični a istovremeno eksplicitno i implicitno agresivni sudionici će se češće od ostalih skupina uključivati u NOP-P i NOP-O.

## Metodologija

### Sudionici

Rezultati ovog istraživanja temelje se na podacima prikupljenima od 202 sudionika od kojih neki nisu uključeni u sve statističke obrade zbog nepotpunih odgovora na pojedinim varijablama. Taj broj se razlikuje ovisno o kombinacijama varijabli, a sudionika koji su potpuno odgovorili na sve čestice je bilo 177. Zbog nedovoljne posvećenosti rješavanju zadataka u Testu uvjetovanog rezoniranja za agresivnost, što se očitovalo u davanju 5 ili više nelogičnih odgovora, iz obrade je isključeno 13 sudionika. Također je isključeno 4 sudionika koji su na skali nepoželjnog organizacijskog ponašanja na 80% čestica ili više dali odgovor 0 – Nikad nisam bio/la u prilici tako se ponašati. U konačnom uzorku je 49% žena i 51% muškaraca, prosječne dobi 37.5 godina ( $SD=10.88$ ). Ukupan broj godina radnog staža je u prosjeku bio 14.2 ( $SD=10.86$ ), kod trenutnog poslodavca 9.9. ( $SD=9.74$ ) i na trenutnom radnom mjestu 7.2 godina ( $SD=8.2$ ). 45.8% ih je srednje stručne spreme, 37.8% visoke, 12.4% više, 4% je magistriralo ili doktoriralo. 45.3 % je na radnoj poziciji bez podređenih, 37.3 % je stručnjak/specijalist, a 15.9 % je na rukovodećoj poziciji. 72.3% sudionika radi uz ugovor o radu na neodređeno vrijeme, 18.5% uz ugovor na određeno, 4.1% preko agencije za privremeno zapošljavanje, a 5.1% uz studentski ugovor ili „na crno“ tj. bez ugovora o radu.

### Instrumenti

#### *EksPLICITNA agresivnost*

EksPLICITNA agresivnost je mjerena *Kratkim upitnikom agresivnosti (Brief Aggression Questionnaire – BAQ; Webster i sur. 2014)*. Proizlazi iz Upitnika agresivnosti Bussa i Perrya (1992) koji je sveden s 29 čestica grupiranih u 4 faktora na 12 čestica gdje je svaki od 4 faktora zastupljen s po 3 čestice koje su imale najveće koeficijente zasićenja (Webster i sur., 2014). Faktori s primjerima čestica su: fizička agresija („Ukoliko sam isprovociran/a, mogao/la bih udariti drugu osobu), verbalna („Kada mi ljudi idu na živce, znam im reći što mislim o njima“), ljutnja („Ja sam smirena osoba“ (obrnuto bodovano) i hostilnost („Kada su ljudi pretjerano ljubazni, pitam se što žele“). Sudionici su procjenjivali u kojoj mjeri su tvrdnje karakteristične za njih na skali od 1 – izrazito netipično za mene do 7 – izrazito karakteristično za mene. Mjeru izraženosti agresivnosti odnosno konačni rezultat sudionika čini suma odgovora na svim česticama. Pouzdanost izražena Cronbachovim alfa koeficijentom je bila  $\alpha = 0.83$ .

### *Implicitna agresivnost*

U ovom istraživanju je korištena hrvatska verzija *Testa uvjetovanog rezoniranja za agresivnost* koja je prilagođena i validirana na hrvatskom uzorku (Galić, Scherer i LeBreton, 2014), a pouzdanost tipa unutarnje konzistencije u ovom istraživanju je bila 0.71. Uputa za rješavanje testa koju dobivaju sudionici je da u testu rezoniranja pokušaju naći točan odgovor u 25 zadataka uz vremensko ograničenje od 25 minuta. Sudionici koji imaju 5 ili više nelogičnih odgovora isključuju se iz daljnjih analiza. Od 25 zadataka, 3 su klasični zadaci induktivnog rezoniranja koji se ne boduju već služe održavanju ideje sudionika o tome što se testom ispituje odnosno održavanju tehnike implicitnom. Preostala 22 zadatka se boduju tako što „agresivni“ odgovori nose 1 bod, a ostali odgovori 0. Ukupni rezultat čini suma bodova iz 22 zadataka. Većina osoba postiže ukupni rezultat između 0 i 4, a visoko implicitno agresivnima se smatraju osobe čiji ukupni rezultat iznosi 8 ili više te se procjenjuje da ih je u populaciji 10% (James i LeBreton, 2012).

### *Narcizam*

Narcizam kao crta ličnosti je mjerena subskalom *Kratke ljestvice Mračne trijade (SD3 – Short Dark Triad Scale, Jones i Paulhus, 2014)* kojom se osim narcizma mjere makijavelizam i psihopatija. Subskala narcizma sastoji se od 9 čestica. Pouzdanost unutarnje konzistencije je  $\alpha = 0.80$  za subskalu narcizma. Sudionici su procjenjivali u kojoj mjeri se slažu s tvrdnjama poput „Ljudi me vide kao prirodnog vođu“ i obrnuto bodovano „Ja sam prosječna osoba“ na skali od 1 – Uopće se ne slažem do 5 – U potpunosti se slažem. Konačni rezultat sudionika čini suma odgovora na česticama pri čemu veći rezultat znači veću izraženost osobine.

### *Nepoželjno organizacijsko ponašanje*

*Upitnik nepoželjnog organizacijskog ponašanja* mjeri koliko često se zaposlenici na radnom mjestu upuštaju u ponašanja koja štete produktivnosti organizacije i ostalim zaposlenicima (Spector i sur., 2006). Primjer čestice na subskali NOP-P je „Verbalno sam prijetio/la nekome na poslu.“, a primjer čestice na subskali NOP-O je „Ranije sam otišao/la s posla bez dopuštenja.“ Sudionici označavaju koliko često su se u posljednjih godinu dana tako ponašali na skali od 1 do 5 (1 – nikada, 2 – jednom ili dvaput, 3 – jednom ili dvaput mjesečno, 4 – jednom ili dvaput tjedno, 5 – svaki dan). U slučaju da sudionici nisu imali priliku ponašati se

na određen način, npr. u slučaju čestice "*Bio sam nepristojan ili neugodan prema klijentu ili mušteriji.*", a posao je takav da osoba nije u kontaktu s klijentima ili mušterijama, tada su označavali 0 – nikad nisam bio/bila u prilici tako se ponašati. Takvi odgovori nisu uključeni u ukupni rezultat koji je izračunat kao prosjek odgovora na česticama na koje je sudionik odgovorio od 1 do 5. Pouzdanost subskale NOP-O je  $\alpha = 0.75$ , a NOP-P  $\alpha = 0.81$ .

## Postupak

Podaci su prikupljeni individualno baterijom testova i upitnika metodom papir-olovka u sklopu projekta „Implicitna ličnost i radno ponašanje“ koji je financirala Hrvatska zaklada za znanost, a vodio dr.sc. Zvonimir Galić. Podatke je prikupljalo 10 diplomanada kojima je zadatak bio da svaki pronađe 20 sudionika koji zadovoljavaju određene kriterije. Prvi je bio da su osobe trenutno zaposlene na barem pola radnog vremena bilo uz ugovor na određeno i neodređeno, studentski ugovor, rad preko agencije za zapošljavanje ili „na crno“, drugi da imaju minimalno godinu dana staža na trenutnom radnom mjestu i treći da rade s još barem dvije osobe.

Sudionici su bili anonimni, a prije početka rješavanja su pročitali i potpisali pristanak za sudjelovanje u istraživanju koji je zbog očuvanja anonimnosti prikupljen odvojeno od TUR-A i ostalih upitnika. Prvo su rješavali TUR-A za koji im je rečeno da pokušaju naći točan odgovor, a zatim su zamoljeni da u ostalim upitnicima odgovaraju iskreno i objašnjena im je važnost iskrenog odgovaranja. Vrijeme za rješavanje upitnika nije bilo ograničeno. Po završetku su nagrađeni poklon-paketom slatkiša u vrijednosti 50 kn i ponuđeno im je da ostave e-mail adresu ukoliko su zainteresirani da budu informirani o rezultatima.

## Rezultati

U *Tablici 2* su deskriptivni statistički podaci sudionika na korištenim instrumentima. Prosječni rezultat na skali narcizma u ovom istraživanju je sličan onom na američkom uzorku gdje je  $M = 25.2$  uz  $SD = 7.92$  (Paulhus, 2013) i hrvatskom uzorku  $M = 25.48$  uz  $SD = 5.21$  (Galić, 2016). Samo 2% sudionika je postiglo rezultat 1.5  $SD$  ili više iznad prosjeka. Aritmetička sredina ukupnih rezultata na Testu uvjetovanog rezoniranja za agresivnost (TUR-A) je nešto viša od američkog uzorka (James i LeBreton, 2010) kod kojeg je iznosila  $M = 3.89$  uz  $SD = 2.19$  i slično hrvatskom uzorku gdje je  $M = 4.57$  uz  $SD = 2.18$  (Galić, Scherer i LeBreton, 2014). Na TUR-A 22 sudionika tj. 11.6% ukupnih rezultata je 8 ili više što je također u skladu s

literaturom i smatra se visoko agresivnim rezultatom (James i Lebreton, 2012). Na BAQ prosječni rezultat je nešto niži od rezultata na američkom uzorku gdje je  $M = 43$  uz  $SD = 13.4$  (Webster i sur., 2014). Rezultat 10,7% sudionika je veći od 54 odnosno iznad 1.5  $SD$ .

Iz rezultata na skali NOP-P i NOP-O možemo vidjeti da se sudionici rijetko upuštaju u štetna ponašanja. Takav rezultat je očekivan i sličan onom dobivenom na američkom uzorku gdje je prosječni ukupni rezultat bio 1.16 ( $SD = 0.29$ ) za NOP-P i 1.48 ( $SD = 0.35$ ) za NOP-O (Spector i sur., 2006). U ovom uzorku kao i spomenutom američkom, zaposlenici su nešto skloniji NOP-O nego NOP-P, a u prilogima A i B možemo vidjeti učestalost pojedinih NOP-P i NOP-O sudionika u ovom istraživanju. U slučaju NOP-P (prilog A) možemo vidjeti da je najčešće ono najpasivnije, najmanje salijentno i relativno lakše NOP-P, a to je ignoriranje suradnika. S druge strane, najrjeđa NOP-P su krađa od kolege te fizički napad i prijetnja, odnosno teži i lakše zamjetljivi oblici NOP-P. I kod NOP-O sudionici najčešće priznaju lakše i pasivnije prekršaje koji se tiču radnog vremena, odnosno uzimanja dulje pauze, kašnjenja i ranijeg odlaska s posla bez dopuštenja. Najrjeđa NOP-O su teži prekršaji poput krađe i ona ponašanja koja su lakše uočljiva, a ne donose nikakvu materijalnu dobit počinitelju poput namjernog oštećivanja opreme ili prljanja nečijeg radnog mjesta.

*Tablica 2*

Prikaz deskriptivnih statističkih podataka istraživanih varijabli i njihovih međusobnih bivarijantnih korelacija

Instrument	<i>M</i>	<i>SD</i>	1.	2.	3.	4.	5.
1. SD3- Narcizam	23.81	5.32	-	.10	.23**	.18*	.26**
2. TUR-A	4.65	2.31		-	.19*	.22**	.29**
3. BAQ	38.06	10.61			-	.44**	.32**
4. NOP-P	1.19	0.22				-	.49**
5. NOP-O	1.24	0.25					-

*SD3-narcizam* – subskala narcizma iz *Kratke ljestvice Mračne trijade*; *TUR-A* – *Test uvjetovanog rezoniranja za agresivnost*; *BAQ* – *Kratki upitnik agresivnosti*, *NOP-P* – *Nepoželjno organizacijsko ponašanje usmjereno na pojedince*; *NOP-O* – *Nepoželjno organizacijsko ponašanje usmjereno na organizaciju*; \* vrijednost je značajna na razini  $p < 0.05$ ; \*\* vrijednost je značajna na razini  $p < 0.01$

U *Tablici 2* su Pearsonovi koeficijenti korelacija između istraživanih varijabli. Narcizam, eksplicitna i implicitna agresivnost su dobri prediktori NOP-P i NOP-O. Od triju prediktora eksplicitna agresivnost je najviše povezana s oba NOP, a s NOP-P više nego s NOP-O. Narcizam i implicitna agresivnost bolje predviđaju NOP-O nego NOP-P. Značajna je povezanost eksplicitne i implicitne agresivnosti pa se može reći da su osobe koje su sklonije eksplicitno



izraziti agresivnost i ljutnju, sklonije i rezoniranju koje ukazuje na više razine implicitne agresivnosti. Eksplicitna agresivnost je značajno povezana s narcizmom što znači da su sudionici koji postižu viši rezultat na skali narcizma skloniji eksplicitnoj agresivnosti. Očekivano je značajna i povezanost između NOP-P i NOP-O što znači da pojedinci koji su skloni jednoj vrsti odgovornog ili nepoželjnog organizacijskog ponašanja su skloniji i drugoj. Dimenzije NOP su u sličnoj mjeri povezane i u drugim istraživanjima na hrvatskom (Galić, 2016) i američkom uzorku (Berry i sur., 2007).

### **Moderacijski utjecaj eksplicitne agresivnosti na povezanost narcizma i nepoželjnog organizacijskog ponašanja**

Za ispitivanje moderacijskog utjecaja eksplicitne agresivnosti na povezanost narcizma i NOP-P odnosno NOP-O provedena je hijerarhijska regresijska analiza. U prvom koraku je uvrštena varijabla narcizma, a u drugom eksplicitne agresivnosti kako bi se ispitaio njihov samostalni doprinos. U trećem koraku za ispitivanje interakcijskog utjecaja narcizma i eksplicitne agresivnosti je uvrštena njihova interakcija. U tu svrhu su standardizirani ukupni rezultati narcizma i eksplicitne agresivnosti te stvorena nova varijabla kao njihov umnožak.

Iz *Tablice 3* može se vidjeti da je eksplicitna agresivnost prediktor NOP-P tj. da su eksplicitno agresivnije osobe sklonije NOP-P. Iako je narcizam u prvom koraku značajan prediktor NOP-P, u drugom koraku nakon uvođenja eksplicitne agresivnosti, narcizam prestaje biti značajan prediktor, što je donekle očekivano s obzirom na njihovu međusobnu povezanost. Što se tiče NOP-O, takvim ponašanjima su sklonije narcističnije i eksplicitno agresivnije osobe. U trećem koraku možemo vidjeti da nema značajnog moderacijskog utjecaja eksplicitne agresivnosti na povezanost narcizma i NOP-P odnosno NOP-O. Ovom kombinacijom prediktora objašnjeno je 21.1 % varijance NOP-P ( $p < 0.01$ ) i 16.2% varijance NOP-O.

*Tablica 3*

Rezultati hijerarhijske regresijske analize u predviđanju NOP-P i NOP-O na temelju narcizma, eksplicitne agresivnosti i njihove interakcije

Prediktor	Korak	NOP-P			NOP-O		
		1.	2.	3.	1.	2.	3.
Narcizam ( $\beta$ )		.18*	.09	.09	.26**	.19**	.2**
BAQ ( $\beta$ )			.43**	.43**		.31**	.31**
Narcizam x BAQ ( $\beta$ )				-.03			-.02
$R^2$		.033*	.21**	.211**	.069**	.161**	.162**

$\Delta R^2$	.033*	.177**	.001	.069**	.092**	.001
--------------	-------	--------	------	--------	--------	------

*BAQ – Kratki upitnik agresivnosti; NOP-P – Nepoželjno organizacijsko ponašanje usmjereno na pojedince; NOP-O – Nepoželjno organizacijsko ponašanje usmjereno na organizaciju;  $\beta$  – standardizirani regresijski koeficijent,  $R^2$  – postotak varijance kriterija objašnjen prediktorom;  $\Delta R^2$  – promjena  $R^2$  uslijed dodavanja prediktora; \*koeficijent je značajan na razini  $p < 0.05$ ; \*\* koeficijent je značajan na razini  $p < 0.01$*

### **Moderacijski utjecaj implicitne agresivnosti na povezanost narcizma i nepoželjnog organizacijskog ponašanja**

Za ispitivanje moderacije implicitne agresivnosti provedena je regresijska analiza po istom principu kao za ispitivanje moderacijskog učinka eksplicitne agresivnosti, osim što je eksplicitna agresivnost zamijenjena implicitnom.

*Tablica 4*

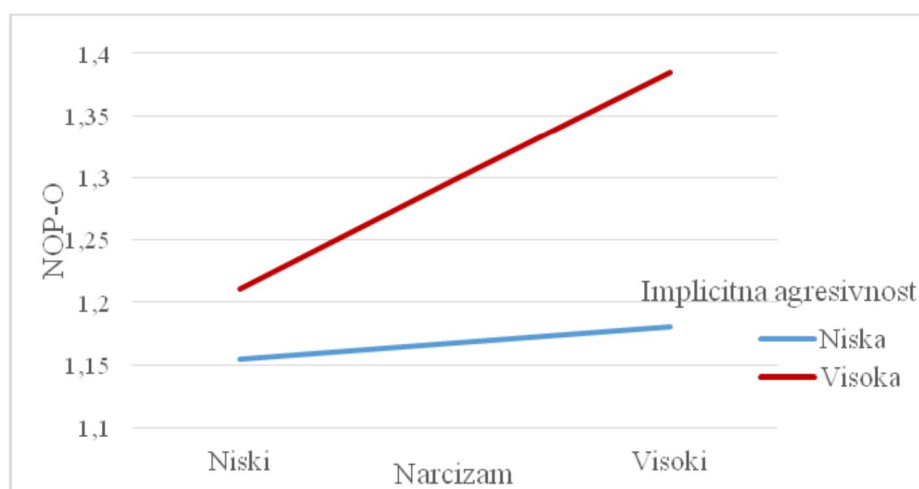
Rezultati hijerarhijske regresijske analize u predviđanju NOP-P i NOP-O na temelju narcizma, implicitne agresivnosti i njihove interakcije

Prediktor	Korak	NOP-P			NOP-O		
		1.	2.	3.	1.	2.	3.
Narcizam ( $\beta$ )		.16*	.14	.14	.27**	.24**	.22**
TUR-A ( $\beta$ )			.20**	.20**		.27**	.28**
Narcizam x TUR-A ( $\beta$ )				.02			.17*
$R^2$		.026*	.065**	.066**	.072**	.145**	.172**
$\Delta R^2$		.026*	.039**	.001	.072**	.072**	.028*

*TUR-A – Test uvjetovanog rezoniranja za agresivnost; NOP-P – Nepoželjno organizacijsko ponašanje usmjereno na pojedince; NOP-O – Nepoželjno organizacijsko ponašanje usmjereno na organizaciju;  $\beta$  – standardizirani regresijski koeficijent,  $R^2$  – postotak varijance kriterija objašnjen prediktorom;  $\Delta R^2$  – promjena  $R^2$  uslijed dodavanja prediktora; \*koeficijent je značajan na razini  $p < 0.05$ ; \*\* koeficijent je značajan na razini  $p < 0.01$*

Iz *Tablice 4* može se vidjeti značajan samostalni doprinos narcizma i implicitne agresivnosti u objašnjavanju varijance NOP-P te da nema značajnog moderacijskog učinka implicitne agresivnosti na vezu narcizma i NOP-P. Možemo vidjeti da u drugom koraku nakon uvođenja implicitne agresivnosti, narcizam gubi prediktorsku značajnost na razini od 5%, ipak značajnost ostaje granična ( $p = 0.056$ ) pa možemo reći da njegov doprinos u objašnjavanju varijance NOP-P ovim skupom prediktora nije zanemariv. Ovom kombinacijom prediktora objašnjeno je 6.6% ( $p < 0.01$ ) varijance NOP-P. U drugom dijelu *Tablice 4*, osim samostalnog doprinosa narcizma i implicitne agresivnosti vidimo i značajan moderacijski učinak implicitne agresivnosti. Uvođenjem interakcije narcizma i implicitne agresivnosti u trećem koraku dolazi do statistički značajnog povećanja objašnjene varijance NOP-O za 2.8 % ( $p < 0.05$ ). Ukupna varijanca NOP-O koju objašnjava ovaj skup prediktora je 17.2% ( $p < 0.01$ ).

Na *Slici 1.* je prikazana interakcija implicitne agresivnosti i narcizma u predviđanju NOP-O na temelju podataka dobivenih u okviru Process metode za testiranje moderacije bazirane na regresijskoj analizi (Hayes, 2013). Nisku agresivnost čine rezultati koji su jednu ili više *SD* ispod prosjeka, a visoku rezultati jednu ili više *SD* iznad. Iz prikaza možemo vidjeti da implicitna agresivnost moderira povezanost između narcizma i NOP-O tj. povezanost ovisi o razini implicitne agresivnosti i to tako da što je veća implicitna agresivnost, veza narcizma i NOP-O je jača. Među onima koji su visoko implicitno agresivni, oni koji su više narcistični su skloniji NOP-O, a među nisko implicitno agresivnima nema takve povezanosti između narcizma i NOP-O.



*Slika 1.* Grafički prikaz interakcije implicitne agresivnosti i narcizma u predviđanju nepoželjnog organizacijskog ponašanja usmjerenog na organizaciju

### **Moderacijski utjecaj eksplicitne i implicitne agresivnosti na povezanost narcizma i nepoželjnog organizacijskog ponašanja**

Kako bismo ispitali trostruku interakciju narcizma, implicitne i eksplicitne agresivnosti u predviđanju NOP, provedena je hijerarhijska regresijska analiza u 3 koraka (*Tablica 5*). U prvom koraku su uvršteni narcizam, eksplicitna i implicitna agresivnost pojedinačno. U drugom koraku je uvrštena interakcija narcizma s implicitnom i narcizma s eksplicitnom agresivnosti te interakcija eksplicitne i implicitne agresivnosti. U posljednjem koraku je uvrštena trostruka interakcija narcizma, eksplicitne i implicitne i agresivnosti.

U prvom koraku možemo vidjeti da u predviđanju NOP-P, najveći doprinos daje eksplicitna agresivnost, narcizam nije statistički značajan, a implicitna agresivnost je granično

značajna ( $p = 0.067$ ). Za predviđanje NOP-O, značajan je doprinos svih triju varijabli. U drugom koraku je ponovo potvrđena značajnost interakcije narcizma i implicitne agresivnosti za predviđanje NOP-O, ali ne i NOP-P. U slučaju NOP-O interakcija narcizma i implicitne agresivnosti objašnjava dodatni dio varijance povrh samostalnog doprinosa narcizma, eksplicitne i implicitne agresivnosti. U posljednjem koraku uvrštavanjem trostruke interakcije narcizma, eksplicitne i implicitne agresivnosti nije objašnjeno statistički značajno više varijance NOP-P i NOP-O u odnosu na prethodni korak. Stoga možemo reći da nema trostruke interakcije narcizma, eksplicitne i implicitne agresivnosti u objašnjavanju varijance NOP-P odnosno NOP-O. Ovaj set prediktora ukupno objašnjava 23.1% varijance NOP-P i 24.1% varijance NOP-O.

Tablica 5

Rezultati hijerarhijske regresijske analize u predviđanju NOP-P i NOP-O na temelju narcizma, eksplicitne i implicitne agresivnosti i njihove interakcije

Prediktor	Korak	NOP-P			NOP-O		
		1.	2.	3.	1.	2.	3.
Narcizam ( $\beta$ )		.06	.06	.05	.19**	.17*	.15*
TUR-A ( $\beta$ )		.13	.13	.10	.23**	.24**	.22**
BAQ ( $\beta$ )		.39**	.38**	.37**	.25**	.24**	.23**
Narcizam x TUR-A ( $\beta$ )			-.03	-.02		.15*	.17*
Narcizam x BAQ ( $\beta$ )			-.08	-.08		-.07	-.07
TUR-A x BAQ ( $\beta$ )			.14	.14		.07	.07
Narcizam x TUR-A x BAQ ( $\beta$ )				.06			.07
$R^2$		.207**	.229**	.231**	.201**	.238**	.241**
$\Delta R^2$		.207**	.022	.003	.201**	.037*	.003

*TUR-A – Test uvjetovanog rezoniranja za agresivnost; BAQ – Kratki upitnik agresivnosti; NOP-P – Nepoželjno organizacijsko ponašanje usmjereno na pojedince; NOP-O – Nepoželjno organizacijsko ponašanje usmjereno na organizaciju;  $\beta$  – standardizirani regresijski koeficijent,  $R^2$  – postotak varijance kriterija objašnjen prediktorom;  $\Delta R^2$  – promjena  $R^2$  uslijed dodavanja prediktora; \*koeficijent je značajan na razini  $p < 0.05$ ; \*\* koeficijent je značajan na razini  $p < 0.01$*

## Rasprava

U ovom istraživanju smo željeli ispitati odnos narcizma, eksplicitne i implicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja usmjerenog na suradnike i usmjerenog na organizaciju. Konkretno željeli smo ispitati kakvu ulogu imaju dvije mjere agresivnosti, eksplicitna i implicitna, u povezanosti narcizma i NOP-P odnosno NOP-O.

U okviru prvog problema ispitali smo ovisi li povezanost između narcizma i NOP na dvije subskale o razini eksplicitne agresivnosti. Rezultati su pokazali da set prediktora koji čine

narcizam, eksplicitna agresivnost i njihova interakcija objašnjava ukupno 21.1% varijance NOP-P i 16.2% NOP-O. Uključivanju u NOP-P su sklonije eksplicitno agresivnije osobe, a uključivanju u NOP-O narcističnije i eksplicitno agresivnije osobe. Doprinos interakcije narcizma i eksplicitne agresivnosti u objašnjavanju varijance NOP-P i NOP-O je gotovo nepostojeći te hipoteza o moderacijskoj ulozi eksplicitne agresivnosti nije potvrđena. Takvi nalazi nisu u skladu s rezultatima istraživanja Michela i Bowlinga (2013) koji su pokazali da je povezanost narcizma i NOP-a viša na višim razinama eksplicitne agresivnosti. Jedno objašnjenje drugačijih nalaza iz kojeg proizlazi i smanjena komparabilnost je što su Michel i Bowling (2013) koristili dulju verziju upitnika agresivnosti Bussa i Perrya (1992) iz kojeg su isključili čestice koje se odnose na verbalnu i fizičku agresiju (bihevioralna komponenta) i koristili samo čestice vezane uz ljutnju i hostilnost odnosno afektivnu i kognitivnu komponentu agresivnosti. Čestice afektivne komponente se odnose na iritabilnost, a čestice kognitivne komponente na sumnjičavost, indirektnu hostilnost i negativizam. Tako mjerena agresivnost u istraživanju Michela i Bowlinga (2013) nije bila značajno povezana s narcizmom, dok je u našem istraživanju koje je uključivalo i bihevioralnu komponentu bila značajno povezana. U skladu s tim bi bilo zanimljivo ispitati na podacima prikupljenim u ovom istraživanju kakva bi bila povezanost između narcizma i agresivnosti mjerene afektivnom i kognitivnom komponentom, bi li u tom slučaju bilo interakcije tih dviju varijabli u predviđanju NOP te bi li objašnjavale dodatnu varijancu NOP u odnosu na interakciju implicitne agresivnosti i narcizma.

U okviru drugog problema ispitali smo ovisi li povezanost između narcizma i NOP na dvije subskale o razini implicitne agresivnosti. Rezultati su pokazali da na temelju narcizma možemo objasniti 7.2% varijance NOP-O, dodavanjem implicitne agresivnosti, još dodatnih 7.2%, a dodavanjem interakcije narcizma i implicitne agresivnosti još 2.8% što ukupno čini 17.2% varijance NOP-O. Značajan doprinos interakcije potvrđuje hipotezu o moderatorskoj ulozi implicitne agresivnosti na povezanost narcizma i NOP-O pa je na visokoj razini implicitne agresivnosti povezanost narcizma i NOP-O značajna, a na niskoj razini je nema. Drugim riječima, narcistične osobe će se češće uključivati u NOP-O kada su implicitno agresivne, a kada nisu implicitno agresivne neće se u NOP-O uključivati češće od nisko narcističnih osoba.

Prema teoriji o agresiji i ugroženom egotizmu (pretjerano pozitivna slika o sebi i samopouzdanje neutemeljeni u objektivnoj realnosti) do agresivnog ponašanja dovodi

kombinacija egotizma karakterističnog za visoko narcistične osobe i prijetnje egu tj. događaja koji ugrožava takvu pretjerano pozitivnu sliku o sebi (npr. negativan feedback, izostanak promaknuća i sl.) (Baumeister, Smart i Boden, 1996). Budući da se narcistične osobe često precjenjuju veća je vjerojatnost da će se susresti s informacijama koje podcjenjuju njihove sposobnosti, vještine, učinak tj. prijetnja su toj pretjerano pozitivnoj slici o sebi. S druge strane, kada se susretnu s takvom nepovoljnom informacijom, manja je vjerojatnost da će ju prihvatiti i prilagoditi samoprocjenu jer bi prema teoriji o agresiji i ugroženom egotizmu to značilo usmjeravanje doživljenih negativnih emocija prema sebi. Agresivne i narcistične osobe će češće negativnu emociju usmjeriti prema izvoru prijetnje te će se u pokušaju spašavanja „ugroženog ega“ odnosno slike o sebi, odlučiti za destruktivne poteze. Takvom agresivnom reakcijom nastojat će ponovno uspostaviti kontrolu, dominaciju i potvrditi samopercipiranu superiornost te povratiti samopouzdanje. Izvor nepovoljne odnosno ugrožavajuće povratne informacije može biti i potencijalno neostvarivanje zadanog cilja ili radnog zadatka. Kako bi ga ipak ostvarila i održala visoke samoprocjene i procjene drugih, visoko agresivna narcistična osoba prije će se okrenuti metodama koje uključuju varanje ili sabotiranje rada kolega nego tražiti pomoć kolege ili nadređenog. Narcistične osobe vjeruju da su iznimne i posebne te da sukladno tome imaju pravo na određene povlastice i da zavrijeđuju određene nagrade, resurse i slično. Ako na NOP gledamo kao na jedan od načina priskrbliivanja željenih resursa, visoko agresivnoj narcističnoj osobi kršenje pravila i nanošenje štete organizaciji činit će se logičnijim načinom dolaženja do cilja nego implicitno neagresivnoj narcističnoj osobi koja će se odlučiti za konstruktivan i prosocijalan put u istoj mjeri kao i drugi zaposlenici.

Dio drugog problema je bilo i ispitivanje moderatorske uloge implicitne agresivnosti na vezu narcizma i NOP-P. Narcistične i implicitno agresivne osobe su sklonije NOP-P, narcizam je objasnio 2.6%, a implicitna agresivnost još 3.9% varijance NOP-P. Međutim njihova interakcija nije imala značajan doprinos u ukupnoj varijanci NOP-P koja je objašnjena ovim setom prediktora pa hipoteza o moderacijskom utjecaju u slučaju NOP-P nije potvrđena. Ovim setom prediktora objašnjeno je ukupno 6.6% NOP-P.

Bing i sur (2007) su pokazali interakciju eksplicitne i implicitne agresivnosti na način da su se manifestno agresivne osobe (eksplicitno i implicitno agresivni) najčešće od svih grupa uključivale u NOP. Također su pokazali da su tzv. kompenzirajući prosocijalno motivirani

pojedinci (implicitno neagresivni, a eksplicitno agresivni) činili najmanje NOP. U skladu s tim, u okviru trećeg problema zanimalo nas je kakva je uloga trostruke interakcije narcizma, implicitne i eksplicitne agresivnosti u objašnjavanju NOP na dvije subskale. Očekivali smo da će pojedinci koji su i narcistični i eksplicitno i implicitno agresivni činiti najviše NOP. Međutim, rezultati su pokazali da nema značajnog doprinosa trostruke interakcije narcizma, implicitne i eksplicitne agresivnosti u objašnjavanju NOP-P i NOP-O povrh njihovih samostalnih doprinosa i međusobnih dvostrukih interakcija tj. hipoteza o trostrukoj interakciji nije potvrđena. Iz rezultata možemo vidjeti relativno višu prediktivnost eksplicitne agresivnosti za predviđanje NOP-P (objašnjava 20.7% od 23.1% varijance NOP-P) te je njen doprinos jedini značajan od svih uključenih varijabli, dok je doprinos implicitne agresivnosti granično značajan ( $p = 0.067$ ). Prema tome možemo zaključiti da uključivanje osobe u NOP-P, od proučavanih varijabli, u najvećoj mjeri ovisi o eksplicitnoj agresivnosti osobe. U predviđanju NOP-O slika je drugačija te je doprinos svih samostalnih prediktora (narcizma, eksplicitne i implicitne agresivnosti) značajan, a značajan je i doprinos interakcije narcizma i implicitne agresivnosti povrh doprinosa varijabli uvrštenih u prvom koraku. U skladu s tim je da NOP-O možemo objasniti na temelju narcizma, eksplicitne i implicitne agresivnosti, a kombiniranim utjecajem narcizma i implicitne agresivnosti ćemo objasniti još značajan dodatni dio varijance.

Ovakva razlika u prediktorima NOP-P i NOP-O govori u prilog razdvajanja konstrukta NOP zbog različite povezanosti s drugim varijablama. Razlog zbog kojeg na temelju eksplicitne agresivnosti bolje objašnjavamo NOP-P nego NOP-O može biti što je nakon uključivanja u otvoreno agresivna NOP-P poput svađe ili vrijeđanja teže ne osvijestiti vlastitu sklonost agresivnosti. S druge strane, u sklopu NOP-O su zastupljenija ponašanja koja su po prirodi više indirektna i pasivna poput kašnjenja i ranijeg odlaska s posla, a manje zastupljena očito štetna ponašanja poput krađe novca od poslodavca. NOP-O objašnjavamo narcizmom, implicitnom agresivnosti, njihovom interakcijom te, u manjoj mjeri nego u slučaju NOP-P, eksplicitnom agresivnosti. Nakon suptilnijih agresivnih ponašanja kakva su većinom NOP-O osoba se u većini slučajeva i dalje može percipirati neagresivnom jer ih lakše može protumačiti kao neagresivna.

#### *Metodološka ograničenja*

Jedno od ograničenja ovog istraživanja proizlazi iz načina prikupljanja podataka na mjerama eksplicitne agresivnosti i NOP, metodom samoprocjene. Iako ljudi imaju dobar uvid u

svoje radno ponašanje, posebice za NOP za koje se pokazalo da procjene drugih kolega i nadređenih nisu mnogo informativnije (Berry, Carpenter i Barratt, 2012), i dalje ostaje mogućnost socijalno poželjnog odgovaranja, zbog održavanja pozitivne slike o sebi i pristranosti pamćenja tj. prisjećanja više pozitivnih, a manje negativnih događaja. Usprkos uputi o važnosti iskrenog odgovaranja i zagaraniranju anonimnosti, moguće je da je podcijenjeno NOP i eksplicitna agresivnost te u nekoj mjeri narušena unutarnja valjanost podataka dobivenih na NOP i BAQ.

Ograničenja vezana uz uzorak proizlaze iz činjenice da je bio prigodan, tj. sudionici su većinom bili obitelji i prijatelji diplomanata koji su prikupljali podatke. Moguće je da su diplomanti pristupali osobama koje su ugodnije i savjesnije i za koje je vjerojatnije da će se odazvati. Ugodnost i savjesnost negativno koreliraju s agresivnosti i NOP (Berry, Ones i Sackett, 2007), pa je moguće da su rezultati na tim varijablama pomaknuti ka nižim vrijednostima, što se može odraziti na povezanost s narcizmom i smanjiti stupanj moguće generalizacije na opću populaciju zaposlenih osoba. Međutim, takav način dolaženja do sudionika je imao i svojih prednosti, u vidu uravnoteženosti uzorka po spolu i stupnju obrazovanja. Za razliku od većine psihologijskih istraživanja koja se baziraju na podacima prikupljenima od studenata psihologije, sudionici ovog istraživanja su bili zaposlene osobe, od kojih je pola bilo muškog, a pola ženskog spola, te polovica visoke ili više stručne spreme, a polovica srednje. Takav sastav uzorka doprinosi povećanoj mogućnosti generalizacije rezultata.

### *Praktične implikacije*

Nalazi ovog istraživanja doprinose boljem razumijevanju narcizma, eksplicitne i implicitne agresivnosti te njihove veze s NOP i pokazuju korisnost konstrukata izvan domene petofaktorskog modela. Otprije je poznata povezanost agresivnosti (eksplicitne i implicitne) i narcizma s NOP, no dodatna vrijednost ovog istraživanja je što pokazuje da implicitna agresivnost pojačava vezu između narcizma i NOP-O. Prema tome, možemo reći da narcizam predstavlja rizik za NOP-O ako je uparen s implicitnom agresivnošću. Dosadašnja istraživanja su ukazivala na takvu moderacijsku ulogu eksplicitne agresivnosti. Međutim taj nalaz nije potvrđen našim istraživanjem i ima ograničenu upotrebljivost u organizacijskom okruženju zbog mogućnosti iskrivljavanja odgovora odnosno ublažavanja samoprocjenjene agresivnosti. Tu do



izražaja dolazi korisnost implicitne mjere, koja ima prednost otpornosti na utjecaj socijalne poželjnosti.

Na temelju rezultata na TUR-A i skali narcizma u procesu selekcije zaposlenika može se donijeti bolju odluku o tome za koje zaposlenike je vjerojatnije da će se upustiti u NOP. Kada bi se ta odluka donosila samo na temelju narcizma, isključeni bi mogli biti i neagresivni narcistični kandidati za koje nije ništa vjerojatnije da će se upustiti u NOP od drugih manje narcističnih kandidata. Što se tiče postojećih zaposlenika, na temelju TUR-A mogu se identificirati agresivni pojedinci skloni NOP te uključiti u treninge samkontrole za koju se pokazalo da može smanjiti agresivna ponašanja (Denson, DeWall i Finkel, 2012)

#### *Prijedlozi za buduća istraživanja*

Budućim istraživanja moglo bi se provjeriti dobivene nalaze koristeći i procjene kolega, nadređenih i podređenih. Također, budući da narcističnije osobe ostavljaju vrlo pozitivan prvi dojam, na početku ih drugi ljudi doživljavaju kao zabavne, samopouzdanе i privlačne. Međutim kasnije ih drugi doživljavaju kao arogantne, hladne i agresivne (Back, Schmukle i Egloff, 2010), stoga bilo bi zanimljivo vidjeti kako se razlikuju procjene radnog ponašanja ovisno o duljini poznavanja. K tome bi se moglo istražiti postojanje moderatorskog utjecaja drugih varijabli poput samokontrole na povezanost narcizma i NOP te moderatorski utjecaj dviju mjera agresivnosti na povezanost narcizma i Odgovornog organizacijskog ponašanja. Osim toga, moglo bi se ispitati i povezanost narcizma i radne uspješnosti ovisno o karakteristikama samog posla, uloga zadovoljstva poslom i odanosti organizaciji te karakteristika radnog okruženja poput organizacijske klime, socijalne i instrumentalne podrške.

Većina istraživanja pod narcizmom smatra grandiozni narcizam te se, kao i naše istraživanje, na njega fokusirala, dok je vulnerabilni manje istražen, posebice u organizacijskom kontekstu. Moglo bi se istražiti kako vulnerabilni narcizam korelira s radnim ponašanjem i kako i koje druge varijable utječu na povezanost. Još bi bilo zanimljivo vidjeti odnose između eksplicitnog i implicitnog samopouzdanja i eksplicitne i implicitne agresivnosti kod grandioznog i vulnerabilnog narcizma i povezanosti s radnim ponašanjem.

U praksi bi se moglo ispitati učinkovitost organizacijskih politika i programa koji potiču prosocijalna i obeshrabruju neprilagođena radna ponašanja. Konkretno bi bilo korisno vidjeti

koliko su učinkoviti programi temeljeni na metodama kognitivno-bihevioralne terapije koji pomažu narcističnijim i agresivnijim osobama da prepoznaju kognitivne distorzije i negativne automatske misli te razviju adaptivnije načine interpretacije situacija kako bi se potaknuli konstruktivni i prosocijalni načini nošenja s problemima. Uz to, bilo bi zanimljivo ispitati ulogu dosljednosti nadređenih u provođenja organizacijskih politika koje promiču i potiču prosocijalna ponašanja, a obeshrabruju destruktivna ponašanja na prisutnost takvih ponašanja kod podređenih.

## **Zaključak**

Cilj ovog istraživanja je bio ispitati moderacijsku ulogu eksplicitne i implicitne agresivnosti na povezanost narcizma i nepoželjnog organizacijskog ponašanja usmjerenog na pojedince (NOP-P) i usmjerenog na organizaciju (NOP-O). Hipoteza o moderacijskoj ulozi eksplicitne agresivnosti na povezanost narcizma i NOP-P odnosno NOP-O, koja govori da će visoko narcistične osobe biti sklonije NOP-P i NOP-O kada su eksplicitno agresivne, nije potvrđena.

Potvrđena je hipoteza od moderacijskoj ulozi implicitne agresivnosti na povezanost narcizma i NOP-O. Visoko narcistične osobe su bile sklonije NOP-O kada su bile i implicitno agresivne. U slučaju, NOP-P hipoteza nije potvrđena.

U skladu s trećom hipotezom očekivali smo trostruku interakciju narcizma, eksplicitne i implicitne agresivnosti u predviđanju NOP-P odnosno NOP-O prema kojoj bi se visoko narcistični eksplicitno i implicitno agresivni sudionici češće uključivali u NOP-P i NOP-O od ostalih skupina sudionika. Ta hipoteza nije potvrđena.

## Literatura

- Anderson, E. (1994) The code of the streets. *Atlantic Monthly*, 273, 81-94.
- Back M. D., Schmukle S.C. i Egloff B. (2010) Why Are Narcissists so Charming at First Sight? Decoding the Narcissism – Popularity Link at Zero Acquaintance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(1), 132–145.
- Barry, C. T., Chaplin, W. F. i Grafeman, S. J. (2006) Aggression following performance feedback: The influence of narcissism, feedback valence, and comparative standard. *Personality and Individual Differences*, 41, 177-187.
- Baumeister, R. F., Smart, L. I Boden, J. M. (1996) Relation of threatend egotism to violence and aggression: The dark side of high self-esteem. *Psychological Review*, 103, 5-33
- Berry, C. M., Carpenter, N. C. i Barratt, C. L. (2012). Do other-reports of counterproductive work behavior provide an incremental contribution over self-reports? A metaanalytic comparison. *Journal of Applied Psychology*, 97, 613– 636.
- Bennett, R. J. i Robinson, S. L. (2000) Development of measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-360.
- Berry, C. M., Ones, D. S. i Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 409-423.
- Bettencourt, B. A., Talley, A., Benjamin, A. J., Valentine, J. (2006) Personality and aggressive behavior under provoking and neutral conditions: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 132, 751-777.
- Bing, M. N., Stewart, S. M., Davison, H. K., Green, P. D., McIntyre, M. D. i James. L. R. (2007). An Integrative Typology of Personality Assessment for Aggression: Implications for Predicting Counterproductive Workplace Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 92, 722-744.
- Bruck-Lee, V. i Spector, P. E. (2006). The social stressors-counterproductive work behaviors link: Are conflicts with supervisors and coworkers the same? *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(2), 145-156. Osobinske odrednice NOP
- Buss, A. H. i Perry, M. (1992). The Aggression Questionnaire. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63(3), 452-459.
- Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M. i Marschisio, G. (2011) Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management Review* 21(4), 268-284.
- Denson, T. F., DeWall, C. N. i Finkel, E. J. (2012). Self-control and aggression. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 21-25.
- Douglas, S. C. i Martinko, M. J. (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *Journal of Applied Psychology*, 86, 547–559.
- Fox, S. i Freeman, A. (2011). Narcissism and the Deviant Citizen: A Common Thread in CWB and OCB. U P. L. Perrewé, & D. C. Ganster (Eds.), *The Role of Individual Differences in Occupational Stress and Well Being (Research in Occupational Stress and Well-being, Volume 9)* (pp.151–196) Emerald Group Publishing Limited.

- Fox, S. i Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 915–931.
- Galić, Z. (2016). Conditional Reasoning Test for Aggression: Further evidence about incremental validity. *International Journal of Selection and Assessment*, 24(1), 24–33.
- Galić, Z., Scherer, K. i LeBreton, J. M. (2014) Validity evidence for Croatian version of the conditional reasoning test for aggression. *International Journal of Selection and Assessment*, 22, 343–354.
- Hayes, Andrew F. (2013). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach. New York: *The Guilford Press*.
- Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K A., Dupré, K E., Inness, M.; LeBlanc, M. M. i Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 228–238
- Jamal, M. (2007). Job stress and job performance controversy revisited: An empirical examination in two countries. *International Journal Stress Management*, 14, 175-187.
- James, L.R. (1998). Measurement of personality via conditional reasoning. *Organizational Research Methods*, 18(2), 131–163.
- James, L. R., McIntyre, M. D., Glisson, C. A., Green P. D., Patton, T. W., LeBreton, J. M., Frost, B. C., Russell, S. M., Sablinski, C. J., Mitchell, T. R., Williams, L. J. (2005). A Conditional Reasoning Measure for Aggression. *Organizational Research Methods*, 8(1), 69-99.
- James, L. R., i LeBreton, J. M. (2010). Assessing aggression using Conditional Reasoning. *Current Directions in Psychological Science*, 19, 30–35.
- James, L. R. i LeBreton, J. M. (2012). *Assessing the Implicit Personality Through Conditional Reasoning* (1st ed.). Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Jones, D. N. i Paulhus, D. L. (2014). Introducing the short Dark Triad (SD3): A brief measure of dark personality traits. *Assessment*, 21, 28–41.
- Judge, T. A., LePine, J. A. i Rich, B. L. (2006). Loving yourself abundantly: Relationship of the narcissistic personality to self- and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 762–776.
- Judge, T. A., Piccolo R. F. i Kosalka, T. (2009) The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leadership trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20, 855-875
- Michel J. S. i Bowling N. A. (2013). Does Dispositional Aggression Feed the Narcissistic Response? The Role of Narcissism and Aggression in the Prediction of Job Attitudes and Counterproductive Work Behaviors. *Journal of Business and Psychology* 28(1), 93–105.
- O’Boyle, E. H. Jr., Forsyth, D. R., Banks, G. C. i McDaniel, M. A. (2012). A Meta-Analysis of the Dark Triad and Work Behavior: A Social Exchange Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557–579.

- O'Brien K. E. i Allen T. D. (2008) The Relative Importance of Correlates of Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior Using Multiple Sources of Data. *Human Performance*, 21, 62–88.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97.
- Palmer J. C., Komarraju M., Carter M. Z., Karau S. J. (2017). Angel on one shoulder: Can perceived organizational support moderate the relationship between the Dark Triad traits and counterproductive work behavior? *Personality and Individual Differences*, 110, 31–37.
- Paulhus, D. L. (2013) . Dark Triad of Personality (D3-Short). *Measurement Instrument Database for the Social Science*. <http://www.midss.org/sites/default/files/d3.pdf>
- Paulhus, D. L., i Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36, 556–563.
- Penney, L. M. i Spector, P. E. (2002). Narcissism and Counterproductive Work Behavior Do Bigger Egos Mean Bigger Problems? *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1/2) 126–134.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., i Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Raskin, R., & Terry, H. (1988). A principal-components analysis of the Narcissistic Personality Inventory and further evidence of its construct validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 890–902.
- Reyna, C., Lello, M. G., Sanchez, A. i Brussino, S. (2011).The Buss-Perry Aggression Questionnaire: Construct validity and gender invariance among Argentinean adolescents. *International Journal of Psychological Research*, 4(2), 30–37.
- Robinson, S. L. i Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555–572.
- Sackett, P. R. i De Vore, C. J. (2001). Counterproductive behaviors at work. *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, 1, 145–164.
- Skarlicki, D. P. i Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434–443.
- Spector, P. E. (2011). The relationship of personality to counterproductive work behavior: An integration of perspectives. *Human Resource Management Review*, 21, 342–352.
- Spector, P. E. i Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets. (pp. 151-174). Washington, DC: American Psychological Association
- Spector P.E., Fox S., Penney L.M., Bruursema K., Goh A. i Kessler S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446–460.

- Uhlmann, E.L., Leavitt, K., Menges, J.I., Koopman, J., Howe, M.D., i Johnson, R.E. (2012). Getting explicit about the implicit: A taxonomy of implicit measures and guide for their use in organizational research. *Organizational Research Methods*, 15, 553-601.
- Webster, G. D , Dewall, C. N., Pond, R. S., Deckman, T., Jonason, P. K., Le, B.M., Nichols, A.L., Schember, T. O., Crysel, L.C., Crosier, B. S., Smith, C. V., Paddock, E. L., Nezlek, J. B., Kirkpatrick, L. A., Bryan, A. D., Bator, R. J. (2014) The brief aggression questionnaire: psychometric and behavioral evidence for an efficient measure of trait aggression. *Aggressive Behavior*, 40(2) 120–39.
- Zuckerman M. i O'Loughun R. E. (2009) Narcissism and well-being: A longitudinal perspective. *European Journal of Social Psychology*, 39, 957-972
- Zuo, S., Xu, Y., Wang, F. i Zhao, X., (2016) The fragile but bright facet in the Dark Gem: Narcissism positively predicts personal morality when individual's self-esteem is at low level *Personality and Individual Differences*, 97, 272–276.

## Prilozi

### *Prilog A*

Prikaz pojedinih oblika NOP-P po učestalosti u postocima i deskriptivni podaci

Čestica	M	SD	%
Ignorirao sam suradnika na poslu.	1.47	0.7	39.8
Započeo sam svađu s nekim na poslu.	1.41	0.66	36.3
Uvrijedio sam suradnika zbog njegova obavljanja posla.	1.32	0.57	30.3
Nekoga sam na poslu uvrijedio ili ismijao.	1.29	0.51	26.4
Ismijavao sam nečiji osobni život.	1.22	0.53	20.9
Verbalno sam vrijeđao nekoga na poslu.	1.15	0.43	16.9
Učinio sam nešto što bi nekoga na poslu prikazalo u lošem svjetlu.	1.15	0.42	16.4
Pokazao sam nepristojnu gestu (npr. srednji prst) nekome na poslu.	1.19	0.61	15.9
Priredio sam neslanu šalu. izveo psinu da bih nekoga osramotio na poslu.	1.16	0.49	15.9
Nekome sam na poslu rekao nešto prosto da bih ga povrijedio.	1.13	0.45	12.9
Gledao sam na poslu tuđu privatnu poštu/vlasništvo bez dopuštenja.	1.05	0.35	9
Započeo sam ili raširio štetnu glasinu na poslu.	1.07	0.32	9
Okrivio sam drugoga na poslu za svoju pogrešku.	1.07	0.34	8.5
Verbalno sam prijetio nekome na poslu.	1.07	0.34	8.5
Fizički sam prijetio nekome na poslu.	1.01	0.23	2
Ukrao sam nešto nekome na poslu.	1	0.19	1.5
Nekoga sam na poslu udario ili odgurnuo.	1.01	0.27	1.5

% - postotak sudionika koji je odgovorio 2, 3, 4 ili 5, na skali od 0 do 5 (0 – „Nikad nisam bio/la u prilici tako se ponašati“ 1 – „Nikad“, 2 – „Jednom ili dvaput (godišnje)“, 3 – „Jednom ili dvaput mjesečno“, 4 – „Jednom ili dvaput tjedno“, 5 – „Svaki dan“)

*Prilog B*

Prikaz pojedinih oblika NOP-O po učestalosti u postocima i deskriptivni podaci

Čestica	M	SD	%
Uzeo sam dulju pauzu bez dopuštenja.	1.71	0.96	52.7
Zakasnio sam na posao bez dopuštenja.	1.57	0.8	46.8
Ranije sam otišao s posla bez dopuštenja.	1.47	0.74	39.8
Pričao sam ljudima izvan posla da radim u lošoj tvrtki.	1.41	0.76	33.3
Ponio sam kući robu, materijal ili alat bez dopuštenja.	1.19	0.55	22.9
Namjerno se nisam pridržavao uputa.	1.27	0.64	22.9
Namjerno sam radio sporo kad je posao trebalo završiti.	1.19	0.59	16.4
Izostao sam s posla i javio da sam bolestan kad nisam bio.	1.13	0.41	14.9
Ukrao sam nešto što je vlasništvo poslodavca.	1.1	0.39	12.4
Namjerno sam rasipao materijal/robu u vlasništvu poslodavca.	1.05	0.53	9.6
Prikazao sam više prekovremenih sati koje mi treba platiti nego što sam ih stvarno odradio.	0.98	0.48	7.5
Namjerno sam krivo napravio posao.	1.01	0.21	2.5
Namjerno sam oštetio dijelove opreme ili vlasništva poslodavca.	0.99	0.19	1
Uzeo sam poslodavcu novac bez dopuštenja.	0.92	0.3	0.5
Namjerno sam uprljao ili uneredio nečije mjesto rada.	0.98	0.17	0.5

% - postotak sudionika koji je odgovorio 2, 3, 4 ili 5, na skali od 0 do 5 (0 – „Nikad nisam bio/la u prilici tako se ponašati“ 1 – „Nikad“, 2 – „Jednom ili dvaput (godišnje)“, 3 – „Jednom ili dvaput mjesečno“, 4 – „Jednom ili dvaput tjedno“, 5 – „Svaki dan“)